

2 Der GSLP als besonderer Managementprozess - Grundaufbau

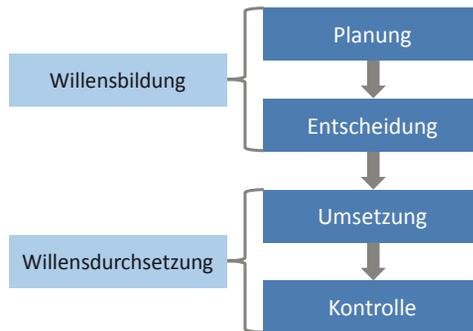
Seit dem Studienjahr 1998 ist das Fach *Integrierte Unternehmensführung* eine obligatorische Modulfolge im Curriculum der *accadis Hochschule Bad Homburg*. Dieses modulübergreifend angelegte Unterrichtsfach vermittelt die im Leadership-Modell angesprochene Methodenkompetenz und versetzt die Studierenden so in die Lage, für unternehmerische Problemstellungen systematische und ganzheitliche Lösungen zu entwickeln, zu bewerten und über ihre Implementierung zu befinden. Das Herzstück des Unterrichtsmoduls ist der GSLP, der analog zu der Kapitelabfolge dieses Buchs in aufeinander aufbauenden Stufen unterrichtet wird. Ohne Zweifel existieren in der Managementliteratur zahlreiche solcher Vorgehensmodelle, die unter anderem mit den Begriffen *Ganzheitlicher Managementprozess*, *Ganzheitlicher-integrativer Managementansatz* oder auch *Ganzheitliches Managementmodell* belegt werden und bis zu einem bestimmten Grad Übereinstimmungen mit dem GSLP aufweisen. Darüber hinaus beinhaltet der GSLP eine Reihe von Besonderheiten, die auf Erkenntnisse durch seine nunmehr über zehnjährige Anwendung in der fallstudienbasierten Arbeit mit Studierenden, aber auch durch seinen praktischen Einsatz in Projekten bei Unternehmen unterschiedlicher Größe zurückzuführen sind. Der GSLP in seiner heutigen Form ist also das Ergebnis von über einer Dekade Entwicklungsarbeit an der Hochschule und den kooperierenden Wirtschaftsunternehmen. In dieser Zeit wurden unter Beibehaltung der Grundmethodik seine Phasen verändert, Schritte vertauscht und Analyseinstrumente durch andere ersetzt, um zu seinem heutigen funktionserprobten Erscheinungsbild zu gelangen. Bevor wir uns dem GSLP zuwenden und uns mit seiner Funktion und Arbeitsweise auseinandersetzen, führt der nachstehende Abschnitt in das Thema Managementprozesse im Allgemeinen ein.

2.1 Konzeption von Managementprozessen und Mindestanforderungen

Managementprozesse fußen auf den Gedanken, die in Abschnitt 1.1 formuliert worden sind. Hier wurde eine Begriffsbestimmung für Management gegeben und institutionelles und funktionales Management voneinander abgegrenzt. Gleichmaßen wurde herausgestellt, dass in diesem Buch der Fokus auf der funktionalen Komponente des Managementbegriffes liegt, der sich wiederum in die Elemente Willensbildung und Willensdurchsetzung zerlegen lässt. Anknüpfend an **Abbildung 1.2**, in der die relevanten Elemente eines Managementsystems aufzählend dargestellt sind, ist es das erklärte Ziel von Managementprozessen, alle oder zumindest einige dieser Elemente in eine klare und unverrückbare Abfolge zu bringen, so dass in den einzelnen Stufen valide und gebrauchsfähige Zwi-

schenergebnisse erzielt werden, die dann in dem sich jeweils anschließenden Schritt zweckgebunden eingesetzt werden können. So wird durch die strikte Einhaltung der vorgegebenen Schritte des jeweils angewendeten Managementprozesses eine entsprechende Lösung entwickelt, die auf die ursprüngliche Problemstellung zugeschnitten ist. Dieser Intention folgend kann folgende Zuordnung hergestellt werden:

Abbildung 2.1 Grundsätzliche Schrittabfolge in Managementprozessen⁶⁰



In der **Planung** (aus **Abbildung 2.1**) geht es zunächst darum, die Problemstellung vollständig zu verstehen und bei allen Beteiligten ein einheitliches Verständnis herbeizuführen. Um der Relevanz dieser Phase gerecht zu werden, wird diese Problemanalyse von vielen Autoren noch in Einzelschritte unterteilt. Hier werden häufig Problemerkennung, Problemuntersuchung und Problembeurteilung voneinander abgegrenzt. Ist das Problem verstanden, wendet man sich der Zielsetzung zu. Man transformiert also die Problemstellung in eine Zieldefinition, was einer Übersetzung der problemorientierten in eine zielorientierte Sprache gleichkommt. Beispielsweise könnte das heißen, dass das Problem *unzufriedene Kunden* in die Zielsetzung *Steigerung des Kundenzufriedenheitsindex auf mindestens 85 %* überführt wird. An dieser Stelle soll zugleich exemplarisch deutlich gemacht werden, wie sich Managementprozesse voneinander unterscheiden können. So vertreten Autoren in der betriebswirtschaftlichen Literatur die Auffassung, die Festlegung der Ziele (Zielbildung)⁶¹ müsste der Problemanalyse vorausgehen, andere lassen keinen Zweifel daran, dass zuerst die Problemanalyse⁶² erfolgen muss, bevor aus deren Erkenntnissen die Ziele abgeleitet werden können. Betreibt man Ursachenforschung, um die Gründe für diese unterschiedlichen Schrittanordnungen zu erfahren, findet man immerhin plausible Erklärungen

⁶⁰ Vgl. Raps (2008), S. 82

⁶¹ Vgl. Schreyer (2007), S. 24 und Daum/ Petzold/Pletke (2007), S. 242

⁶² Vgl. Malik (2006), S. 212

für beide Abfolgen. Für die Zielformulierung zu Anbeginn spricht beispielsweise die vollkommene Unbefangenheit. Die Ziele werden auf Basis der reinen Überzeugung bestimmt, ohne von äußeren oder inneren Sachzwängen beeinflusst zu sein. Kritiker dieses Vorgehens bringen vor, dass auf diese Weise sehr häufig unrealistische Ziele entstehen, bei denen in einem späteren Stadium erkannt werden muss, dass sie nicht erreicht werden können. Erst nach Bekanntwerden der Sachzwänge folgt eine erneute realistische (erreichbare) Zielbildung. Die Verfechter des Ansatzes, mit der Problemanalyse zu starten und nachfolgend die Ziele zu formulieren, folgen genau der Argumentation der vorgenannten Kritiker. Dieser Sichtweise wird von der anderen Seite allerdings wieder entgegengehalten, dass ihnen auf diese Weise Möglichkeiten entgehen und Ideen unterdrückt werden, weil sie die Zielbildung in einem zu engen Rahmen vornehmen und damit allzu oft der „Blick über den Tellerrand“ unterbleibt. Welcher Haltung man sich anschließt, obliegt bis zu einem bestimmten Grade der subjektiven Meinung des jeweiligen Anwenders. Uns ist es allerdings wichtig, an diesem plastischen Beispiel aufzuzeigen, warum es zahlreiche Abweichungen auch innerhalb anerkannter Managementprozesse geben kann.

Sind Problemanalyse und Zielbestimmung erfolgt, schließt sich die Suche nach Lösungsalternativen an, die dann im nächsten Schritt bewertet und für die anstehende Entscheidung vorbereitet werden müssen. Auch die Vielzahl der unterschiedlichen Bewertungsverfahren ist Auslöser für sich unterscheidende Abläufe in Managementprozessen. Ist die Entscheidung über die Lösungsalternativen hinreichend gut vorbereitet, folgt der eigentliche Beschluss des mit den nötigen Kompetenzen ausgestatteten Gremiums. Die durch die Entscheidung favorisierte Lösung leitet den nächsten Schritt und damit den Übergang von der Willensbildung zur Willensdurchsetzung ein. In der sogenannten Entscheidungsoperationalisierung wird zu einem eher projektorientierten Vorgehen übergegangen, das sicherstellen soll, dass im Rahmen der Umsetzung Verantwortlichkeiten geklärt, eine entsprechende Organisation gebildet und richtungsweisende Pläne aufgesetzt werden, um so eine effiziente Implementierung der favorisierten Lösung zu ermöglichen. Hieran schließt sich die Umsetzung an, auf die eine adäquate Kontrolle folgt. Diese soll überwachen, ob die Implementierung plangemäß erfolgt, also die Ziele erreicht und damit die Problemstellung gelöst wird. Diese zahlreichen Schritte, die je nach gewählter Darstellung und Detaillierung noch umfangreicher aufgeschlüsselt werden können, sollen durch nachstehende Definition zusammengefasst werden:

Ein **Managementprozess** besteht aus Planungs-, Entscheidungs-, Durchsetzungs- und Kontrollaktivitäten, die auf die unternehmerische Leistungssphäre einwirken, um so im Vorfeld bestimmte unternehmensrelevante Ergebnisse hervorzubringen, um damit die Unternehmensziele zu erfüllen.⁶³

Neben den oben beschriebenen Abweichungen in der Ausgestaltung oder Benennung von Managementprozessen können Unterschiede aber auch einfach aus einer anderen Aggregation der Einzelschritte resultieren. Häufig findet man für den Strategischen Manage-

⁶³ Vgl. Klaus (2008), S. 66

mentprozess eine typische Dreiteilung in **Analyse, Entwicklung** und **Implementierung**.⁶⁴ Was zunächst so anders aussieht als die oben in der Definition genannten vier Phasen, ist nur eine andere Zusammenfassung der gleichen Einzelschritte. Den oben als Planen und Entscheiden bezeichneten Tätigkeiten entsprechen hier Analyse und Entwicklung. Die beides Mal gleichen zugrundeliegenden Tätigkeiten der Identifikation und Auswahl einer Strategie oder Maßnahme werden im obigen Fall eher projektorganisatorisch zusammengefasst – erst wird geplant, dann trifft ein anderes Gremium die Entscheidung – wohingegen die andere Variante eher inhaltlich aggregiert. Erst wird die Ausgangssituation analysiert, dann kann man sich auf den Weg der Entwicklung einer Strategie – mit all den dazu möglicherweise erforderlichen Entscheidungsprozessen – machen. Was bei der ersten Variante Durchsetzung und Kontrolle ist, wird in der zweiten Variante als Implementierung zusammengefasst.

Die Diskussion unterschiedlicher Sichtweisen bzw. Möglichkeiten der Benennung, Ausgestaltung und Schrittabfolge eines Managementprozesses soll vor allem eines erreichen: Den Leser, d. h. den Studierenden vor in der Betriebswirtschaft nicht selten vorkommender „blinder Definitionsgläubigkeit“ und „sturem Auswendiglernen“ abhalten. Vielmehr gilt es zu verstehen, was jeweils dahinter liegt. Manchmal stecken hinter komplex verklausulierten Klassifizierungen oder Frameworks einfache Dinge, die mit gesundem Menschenverstand leicht nachvollziehbar sind.

In solch einem Fall kann es auch sinnvoll sein, einen Kriterienkatalog zu formulieren, der alle Mindestanforderungen enthält, die ein Managementprozess erfüllen sollte. Wenn man sich nämlich über die Funktion eines solchen Katalogs im Klaren ist, sind weitere Ausgestaltungs- und Benennungsfragen nur noch geschmacklicher Natur oder eine Frage der mehr oder minderen Eignung für spezielle Anwendungsfälle. Diese als Messlatte zu verstehende **Tabelle 2.1** stellt zugleich Vorgaben für den GSLP dar, um so seine Eignung als funktionsfähigen Managementprozess zu überprüfen:

⁶⁴ Vgl. Schreyer (2007), S. 24

Tabelle 2.1 Anforderungskatalog Managementprozesse (MMP)

Merkmal	Beschreibung
Komplexitäts-entzerrung	MMP müssen so konstruiert sein, dass sie, ohne den Blick auf die Ganzheitlichkeit zu verlieren, Komplexität soweit vereinfachen, dass diese nachvollziehbar und steuerbar wird.
Problematisierung	MMP sollen über Instrumente verfügen, dass jede Fragestellung ausreichend problematisiert wird und dass alle an der Lösungssuche Beteiligten die Problemstellung vollständig verstanden haben.
Risikoabschätzung	MMP sollen die Möglichkeit beinhalten, Risiken zu erkennen und abzuschätzen und mit Hilfe von Szenarioüberlegungen risikoadequate Lösungsvorschläge zu bestimmen.
Ursache-Wirkungsbeziehungen	MMP müssen Überlegungen zu Ursache-Wirkungsbeziehungen ermöglichen, damit die Akteure mit ihrer Hilfe mögliche Konsequenzen ihrer Entscheidung prüfen können.
Grundsatz der Wirtschaftlichkeit⁶⁵	MMP müssen so aufgesetzt sein, dass Kosten-/Nutzenerwägungen grundsätzlich beachtet werden. Das Anstreben einer prozessual herbeigeführten 100 % Lösung rechtfertigt in den meisten Fällen den Aufwand nicht und schafft noch dazu keine Erfolgsgarantie.
Überprüfung der Umsetzbarkeit	MMP müssen mit Prüfmechanismen ausgestattet sein, ob die mit ihnen entwickelten Lösungsvorschläge auch umsetzbar sind.
Kommunikation mit allen Beteiligten	MMP müssen sicherstellen, dass in jeder Stufe der Lösungsentwicklung und -umsetzung eine klare und angemessene Kommunikation mit den Beteiligten erfolgt.
Überwachungsmechanismus (Controlling)	MMP müssen über eine Mechanik verfügen, mit der die Lösungsimplementierung sowie der anschließende Betrieb regelmäßig hinsichtlich der Zielerfüllung überwacht werden können.

⁶⁵ Vgl. Daniel (2008), S. 149

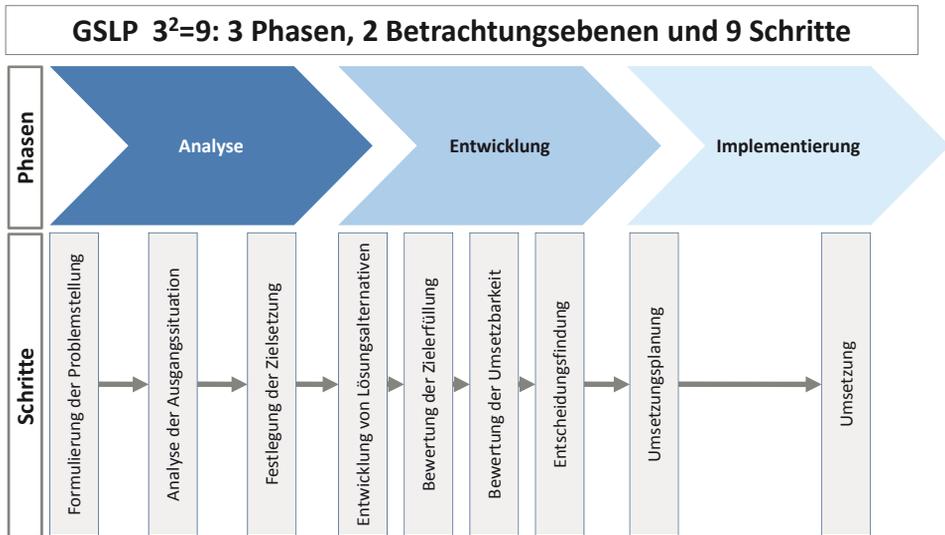
2.2 Das $3^2=9$ -Grundgerüst - 3 Phasen, 2 Ebenen und 9 Schritte

Zielsetzung dieses Abschnittes ist es, dem Leser das GSLP-Grundgerüst, d. h. die Abfolge seiner Schritte vertraut zu machen. Dieses Grundgerüst bildet die Basis des GSLP und wird im Verlauf dieses Buches konstant bleiben.

Die verschiedenen Instrumente, die in den einzelnen Schritten des GSLP verwendet werden, können aber variabel sein. Nach der Überblicks-Beschreibung des GSLP im Abschnitt 2.2 wird Kapitel 3 den GSLP im Detail durch deklinieren und in jedem Schritt Instrumente zur Anwendung vorschlagen, die zu einer optimalen Problemlösung führen – wie auch ein Automobil in seiner Grundausstattung den Fahrer in der Regel problemlos von A nach B an sein Ziel bringt. Dennoch wird überliefert, dass das Autofahren mehr Freude macht, wenn man über ein bisschen Sonderausstattung verfügt wie Sitzheizung und Getränkehalter. Manchmal mag diese Sonderausstattung sogar erfolgskritisch sein. GPS-Navigationsgerät und Geländeausstattung sind bei einer Expeditionsfahrt in die innere Mongolei mehr als nur Komfort, sie sind wesentliche Voraussetzung für den Erfolg der Mission. So wird in Kapitel 5 einiges an Sonderausstattung für den GSLP behandelt werden – weitere Instrumente, die für einige konkrete Einsatzfälle des GSLP *nur* alternative Instrumente sind, für andere Situationen aber ganz wesentlich zur Zielerreichung mittels GSLP beitragen und somit seine Anwendung auf ein höheres Niveau heben.

Wie bereits angemerkt, bleibt aber unabhängig von der instrumentellen Ausstattung in den einzelnen Schritten die Abfolge der Schritte die gleiche. Und dieses Grundgerüst (siehe **Abbildung 2.2**) soll im Folgenden vorgestellt werden.

Die drei Phasen eines standardmäßig genutzten Strategischen Managementprozesses – Analyse, Entwicklung und Implementierung – werden in insgesamt neun Schritte unterteilt. Wir schauen auf den GSLP also in zwei Detaillierungsstufen, woraus insgesamt – auch zum besseren Merken – die griffige Formel $3^2 = 9$ (3 Phasen, 2 Detaillierungsebenen und 9 Schritte) entstanden ist.

Abbildung 2.2 Grundaufbau des GSLP: $3^2=9$ 

In der Analysephase werden, nachdem die **Problemstellung** für alle Beteiligten verständlich und konkret genug formuliert sowie an die Betroffenen kommuniziert wurde, zwei Ergebnisse angestrebt. Zunächst muss die **Ausgangssituation** (erstes Ergebnis) umfassend analysiert werden. Dieser Schritt ist wichtig, weil trotz gleicher Problemstellung in verschiedenen Unternehmen unterschiedliche Maßnahmen ergriffen werden müssen, um die Probleme zu lösen. Soll in einem Unternehmen beispielsweise die Reiskostenabrechnung effizienter ablaufen, weil Beschwerden vorliegen, dass die Mitarbeiter relativ spät ihre verauslagten Reiskosten zurückerstattet bekommen und so infolge häufiger Inanspruchnahme ihres Dispositionskreditessollzinsen bezahlen müssen, wird das Bündel an umzusetzenden Maßnahmen stark vom Status Quo im jeweiligen Unternehmen abhängen. Um dies zu verdeutlichen, werden zwei Szenarien konstruiert. Im ersten Fall – nennen wir es Unternehmen A – haben die Mitarbeiter bisher ihre Reiskosten bereits in formularartigen Excel-Tabellen erfasst, sie per eMail an die Abteilung Reiskostenabrechnung geschickt und die dazugehörigen Belege (zum Beispiel Tankquittungen, Bahnfahrkarten) per Hauspost dort zustellen lassen oder persönlich vorbeigebracht. Beim Unternehmen B, also unser Szenario zwei, werden die beantragenden Mitarbeiter in der Reiskostenabteilung persönlich vorstellig, und ein Kollege aus dieser Abteilung erfasst alle notwendigen Daten im direkten Gespräch. Bezugnehmend auf die formulierte Problemstellung stellen wir uns vor, die gewünschte Lösung für beide Unternehmen, also A und B, soll eine vollautomatisierte Extranetanwendung sein. Bei dieser erfassen die Mitarbeiter – ob im Büro, von zu Hause aus oder im Hotel – nach Aufruf der Applikation ihre Daten direkt im System und bestätigen mittels persönlichem Kennwort die Eingaben. Danach drucken sie einen Beleg

mit allen Reisedaten und Adressaufdruck aus, den sie mit allen Belegen in einen Fensterumschlag stecken und per Hauspost an die Reisekostenabteilung versenden. Während die Mitarbeiter in Unternehmen A mit der eigenständigen Erfassung der Reisedaten bereits vertraut sind und nur von der bisherigen Dateneingabe in dem Excelformular auf die Datenerfassung – in einem wahrscheinlich ähnlich aussehenden – Formular im Extranet umdenken müssen, ist für die Mitarbeiter des Unternehmens B der gesamte Erfassungsprozess neu. So kann es zum Beispiel sein, dass im Unternehmen B umfangreiche Schulungen im Hinblick auf die neue Verfahrensweise erforderlich werden, während beim Unternehmen A ein Informationsmemo hierfür ausreicht. An diesem einfachen Fall sollte deutlich geworden sein, dass eine umfassende Analyse der Ausgangssituation unverzichtbar ist, will man die richtigen Maßnahmen hinsichtlich der vorliegenden Problemstellung einleiten. Daran schließt sich die **Festlegung der Zielsetzung** (zweites Ergebnis) an. Die Zielsetzung wird aus der Problemstellung abgeleitet, indem die Probleme in Ziele übersetzt werden.⁶⁶ Neben anderen relevanten Anforderungen an die Zielformulierung (vgl. später Abschnitt 3.2.3) ist ein wichtiges Kriterium für die Festlegung professioneller Ziele, dass diese nicht unrealistisch, also quasi aus der Luft gegriffen, sind. Ist das der Fall, verlieren die Akteure, die für die Zielerreichung verantwortlich sind, schnell die Motivation, weil sie auch bei größter Anstrengung nicht erfolgreich sein werden. Um das zu verhindern und die Bildung realistischer Ziele sicherzustellen, entstehen diese im GSLP nicht nur auf Basis der Problemstellung, sondern auch durch Analyse der Ausgangssituation. Auch dies soll an einem einfachen Beispiel verdeutlicht werden. Hat die Untersuchung des Status Quo bei einem Unternehmen ergeben, dass sich der aktuelle Marktanteil bei Produkt A auf 45 % beläuft, kann das Ziel, ihn auf 60 % zu steigern, sicherlich als realistischer und damit erreichbarer eingestuft werden, als wenn bei den Recherchen hinsichtlich der Ausgangssituation ein gegenwärtiger Marktanteil von 10 % ermittelt worden wäre. Mit der Zielfestlegung endet die erste Phase des GSLP.

Die Entwicklungsphase fokussiert, auch wenn in mehrere Schritte unterteilt, ebenfalls auf zwei wesentliche Ergebnisse. Zum einen muss, nachdem die Ausgangssituation und die Ziele aus der Analysephase bekannt sind, nunmehr nach Lösungsmöglichkeiten oder Maßnahmen gesucht werden, um diese Ziele zu erreichen. Da erfahrungsgemäß in den meisten Fällen mehrere geeignete Lösungsalternativen gefunden werden, muss zum anderen entschieden werden, welche der Möglichkeiten umgesetzt werden soll. Bei der **Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten** handelt es sich häufig um eine Art Gratwanderung. Auf der einen Seite sollten die Akteure bereit sein, nach Lösungsideen zu suchen, deren Schlüssel oder Ansatzpunkt durchaus außerhalb des Bekannten oder Normalen liegen kann. Man verlangt ihnen ab, *Out Of The Box* zu denken. Dieses Denken ist aber nicht selten zeitintensiv und bindet Ressourcen, die nicht nur anderweitig eingesetzt werden könnten, sondern es werden teilweise auch beträchtliche Kosten verursacht, was häufig zu

⁶⁶ Zum Beispiel könnte als Problem „zunehmende Mitarbeiterunzufriedenheit“ erkannt worden sein. Als Ergebnis der Zieltransformation könnte das Ziel *Steigerung des Mitarbeiterzufriedenheitsindex bis zum 30. Juni des nächsten Jahres um 5 %* abgeleitet worden sein.

Irritationen hinsichtlich der Kosten-/Nutzenabwägung solcher breiteren gedanklichen Engagements führt. Und damit sind wir bereits auf der zweiten Seite des Grates angekommen. Bei der Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten sollten die angesprochenen Kosten-/Nutzenabwägungen⁶⁷ nicht in den Hintergrund gedrängt werden. In der Praxis wird im Hinblick auf die Ideenkeation oder allgemein die Lösungsentwicklung häufig die sogenannte 80/20-Regel⁶⁸ angewendet. Diese besagt, dass sich 80 Prozent der Aufgabe mit einem Anteil von 20 Prozent des Gesamtaufwandes erledigen lassen. Umgekehrt ausgedrückt heißt das, dass Perfektion sehr aufwandsintensiv ist: Wer die perfekte Lösung herbeiführen will, benötigt für die noch fehlenden 20 Prozent zum 100 prozentigen Ergebnis den vierfachen Aufwand, respektive weitere 80 Prozent. Ohne Zweifel kann diese Regel nur als einzelfallabhängiger Richtwert verstanden werden. Dennoch hilft ihre Kenntnis, den Blick auf das Wesentliche nicht so leicht zu verlieren. Sind passende Lösungsalternativen gefunden, die zur Zielerfüllung geeignet sind, steht man vor einem Auswahlproblem. Ist es in Ausnahmefällen möglich, mehrere Lösungsmöglichkeiten umzusetzen, stößt man in der unternehmerischen Praxis sehr schnell auf Limitationen. In aller Regel sind es enge Budgetvorgaben, knappe Ressourcen oder ein nicht ausreichend großer Zeitkorridor, weshalb nur eine der entwickelten Lösungsmöglichkeiten umgesetzt werden kann. Umgangssprachlich steht man also vor der „Qual der Wahl“ eine Entscheidung treffen zu müssen. Und wie bereits in der Analysephase versinnbildlicht, soll diese Auswahl mit einem möglichst geringen Grad an Willkür erfolgen. Genauso wie der GSLP dank seiner ihm eigenen Methodik die systematische Ableitung der Ziele aus der Problemstellung und der Analyse der Ausgangssituation sowie – hierauf fußend – nachfolgend der Lösungsalternativen sicherstellt, gibt er eine solche Systematik auch für die Herbeiführung dieser Entscheidung vor. Die Entscheidungslogik des GSLP ist, dass die Lösungsalternative zu favorisieren ist, die sowohl die Ziele bestmöglich erfüllt als auch am einfachsten im Unternehmen umzusetzen ist. Dieser Auswahlmethodik folgend werden alle die Lösungsmöglichkeiten ausgeschlossen, die entweder ungeeignet sind, die Ziele zu erreichen, oder sich aus irgendwelchen Gründen im Unternehmen nicht umsetzen lassen, beziehungsweise – und das ist dann der schlimmste Fall – weder zur Zielerfüllung beitragen noch umsetzbar sind. Folglich muss die Entscheidung im GSLP-Verständnis gut vorbereitet werden. Dem wird mit einem zweistufigen Bewertungsverfahren Rechnung getragen. Bei der **Bewertung der Zielerfüllung** werden die erarbeiteten Lösungsalternativen daraufhin abgeprüft, ob sie auch einen ausreichend hohen Beitrag zur Zielerreichung leisten. Nur wenn hier ein positives Resultat erkennbar wird, ist es überhaupt sinnvoll, sich mit einer Lösung weiter zu beschäftigen. Ergibt sich für alle Lösungsvorschläge eine unzureichende Zielerfüllung,

⁶⁷ Vgl. hierzu die Hinweise, die als Anforderungen für den gesamten Managementprozess formuliert wurden (siehe Tabelle 2.1).

⁶⁸ Ihren Ursprung hat die 80/20-Regel in einer volkswirtschaftlichen Erhebung. Eine durch Vilfredo Pareto (1848 – 1923) angestellte Untersuchung ergab, dass in seinem Heimatland Italien etwa 20 % der Bewohner 80 % des Reichtums auf sich vereinigen. Damit war der Gedanke für die Kundensegmentierung, verbunden mit kundensegmentspezifischen Maßnahmen (zum Beispiel besondere Fokussierung auf A-Kunden) geboren.

muss hier im GSLP ein Schritt zurückgegangen und nach neuen Lösungsalternativen gesucht werden. In dieser Bewertungsstufe positiv bewertete Lösungsvorschläge werden prinzipiell der zweiten Bewertungsstufe zugeführt, auf der dann die **Bewertung der Umsetzbarkeit** vorgenommen wird. Während die Bewertung der Zielerfüllung – wenn meistens auch unter Verwendung anderer Begrifflichkeiten – Bestandteil aller Managementprozesse ist, reklamiert der GSLP bei der Bewertung der Umsetzbarkeit für sich, zumindest hinsichtlich der Herangehensweise⁶⁹ eine Besonderheit zu verkörpern. Warum dieser Schritt aus Sicht der Autoren eine besondere Beachtung erfahren soll, ist der Tatsache geschuldet, dass gute und richtungsweisende Lösungsvorschläge bei Unternehmen in einer erfahrungsgemäß eher unterschätzten Zahl deshalb nicht zum gewünschten Ergebnis führen, weil der Aspekt der Umsetzbarkeit unzureichend bedacht, geschweige denn geprüft wurde. Erfolgskritische Fragen, wie „*Mit welchen Ressourcen setzen wir die Lösungsidee um?, Ist die Lösungsidee im vorgegebenen Zeitfenster überhaupt implementierbar?*“ oder auch „*Werden die Mitarbeiter die Realisation der Lösung mittragen?*“, werden (bewusst oder unbewusst) nicht gestellt. Die Empirie zeigt, dass als Ursache für hierauf zurückzuführende Misserfolge dann in der Mehrheit der Fälle inadäquate Lösungsideen oder -ansätze genannt werden. Wären die entscheidenden Fragen im Vorfeld gestellt worden und hätte eine entsprechende Umsetzbarkeitsprüfung stattgefunden, hätte man dieser vermeintlich inkorrekten Erkenntnis rechtzeitig und auch im Sinne knapper Ressourcen angemessen begegnen können. Denn hätte die Bewertung der Umsetzung zu dem Resultat geführt, dass die Lösung – aufgrund welcher Limitationen auch immer – nicht durchführbar ist, hätte man mit der Umsetzung gar nicht erst begonnen. Folglich hätten die begrenzten Ressourcen sich anderen, im Sinne der Erfüllung der Unternehmensziele wichtigen Aufgaben zuwenden können. Hätte im umgekehrten Fall die Bewertung der Umsetzbarkeit generelle Machbarkeit signalisiert, dabei aber gezeigt, dass bestimmte Schlüsselressourcen erfolgskritisch sind, hätte man diese von anderen Aufgaben abziehen und so eine gelungene Umsetzung der Lösungsidee sicherstellen können. Die hier gelieferten Ausführungen haben die Relevanz des Schrittes Bewertung der Umsetzbarkeit ausreichend betont und verdeutlicht, dass dieser in einem professionellen Managementprozess unverzichtbar ist. Erst wenn beide Bewertungsergebnisse vorliegen, kann eine bewusste und auch vor Dritten vertretbare **Entscheidung** getroffen werden.

Die Umsetzungsphase knüpft an die Entscheidung für eine bestimmte Lösung an. Ihre Aufgabe ist es, diese so effizient⁷⁰ wie möglich zu implementieren und damit betriebsbereit zu machen. Um dies zu bewerkstelligen, ist zunächst ein Plan anzufertigen, in dem der Weg skizziert wird, wie die Implementierung der Lösung vor sich gehen soll. Die Erarbei-

⁶⁹ Dieser Punkt bezieht sich auf die stakeholderbasierte Nutzwertanalyse, die später in Abschnitt 3.3.3 vorgestellt wird.

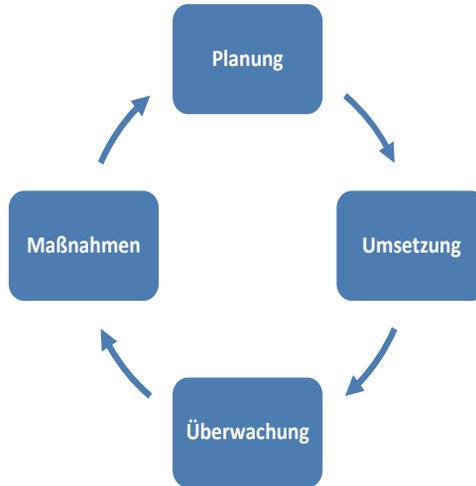
⁷⁰ Der Begriff der Effizienz ist hier so zu verstehen, dass in der Umsetzungsphase die durch die Entscheidung vorgegebene Lösung unter möglichst vorsichtiger Verwendung der knappen Ressourcen realisiert wird. Es wird also darauf abgestellt, dass hier „die Dinge *richtig* getan werden“. Über die „*richtigen* Dinge“ (Effektivität) wurde bereits in der Lösungsentwicklung befunden.

tung einer **Umsetzungsplanung** ist deshalb unerlässlich, weil sie bereits vor der ersten praktischen Handlung zentrale Fragen beantwortet und so potenzielle Fehler oder Irrtümer häufig erkannt werden, bevor sie Schaden anrichten können. Hat man im Zuge der Planung beispielsweise festgelegt, dass die Implementierung acht Wochen in Anspruch nehmen wird und in den Monaten März und April abgewickelt werden soll, wird man durch die Hinzuziehung eines Kalenders, um das definitive Fertigstellungsdatum zu ermitteln, sehr schnell bemerken, dass die Osterfeiertage in diese Periode fallen und man folglich nur ein um zwei⁷¹ Tage späteres Enddatum für die Implementierung nennen kann. Sehr schnell werden bei der Erstellung solcher Pläne weitere Gedanken ausgelöst, die zu für die erfolgreiche Umsetzung unerlässlichen Erkenntnissen führen. Möglicherweise ist es im geschilderten Fall so, dass infolge des Osterfestes zahlreiche Mitarbeiter in der Woche vor und nach Ostern Urlaub geplant haben, der von der Personalabteilung auch bereits genehmigt wurde, was eine weitere Verschiebung des Fertigstellungstermins aufgrund der Abwesenheit von Schlüsselressourcen zur Folge haben kann. Auch wenn nur exemplarisch herausgegriffen, führt das Anfertigen einer Umsetzungsplanung zu einer szenario-basierten Denkweise. Es werden vor Beginn der Implementierungshandlungen relevante Aspekte hinterfragt und erst nach ausreichender kritischer Prüfung in den Plan aufgenommen. Ist der Plan aufgestellt und damit die Umsetzungsplanung abgeschlossen, folgt der GSLP-Schritt **Umsetzung**. Diese ist in Abhängigkeit von der sie initiiierenden Problemstellung inhaltlich sehr unterschiedlich, weshalb aus methodischer Sicht hierzu auch nur wenig gesagt werden kann. Dennoch ist es erwähnenswert, dass sich die Akteure bei der Implementierung der Lösung streng an der Umsetzungsplanung orientieren sollten. Planabweichungen gilt es zu überwachen. Treten sie auf, müssen sie analysiert werden, so dass die Ursache geklärt werden kann. Liegen diese Erkenntnisse vor, müssen die Akteure überlegen, mittels welcher zu ergreifender Maßnahmen es gelingen kann, die Planvorgaben doch noch zu erfüllen. Der die gesamte Implementierung begleitende Kreislauf soll gewährleisten, dass diese möglichst plangemäß erfolgt.

Was vorstehend beschrieben wurde, ist der sogenannte kybernetische Controllingkreislauf, wie er auch in entsprechender Literatur zu diesem Sachgebiet zu finden ist. Der Bezug zur Kybernetik besteht darin, dass der Kreislauf sich in gewisser Weise selbst steuert. Werden bei der Überwachung Abweichungen festgestellt, werden Maßnahmen beschlossen, die unmittelbar oder mittelbar Auswirkungen auf die Planung haben. Die (angepasste) Planung beeinflusst wiederum die Umsetzung, die dann mittels Überwachung erneut überprüft wird.

⁷¹ Hier wird unterstellt, dass die bundesweiten Feiertage Karfreitag und Ostermontag diese Verschiebung hervorrufen.

Abbildung 2.3 Kybernetischer Controllingkreislauf



Die Behandlung des Controllingkreislaufs an dieser Stelle erfolgt deshalb, weil in Managementprozessen dem Thema Kontrolle ein hoher Stellenwert beigemessen wird, es im GSLP hingegen aber nur erwähnt werden soll. Wir begründen das damit, dass der Überwachungs- und Steuerungsprozess – wie in obenstehender Abbildung gezeigt – immer genau in diesen Schritten abläuft und seine Funktionsfähigkeit zum Teil sehr stark von organisatorischen und systembedingten Rahmenbedingungen im jeweiligen Unternehmen abhängig ist. Eine auf die Controllinganforderungen abgestellte IT-Landschaft ermöglicht beispielweise zeitnahe, zuverlässige und auswertungsfähige Daten und ist damit eine gute Voraussetzung für einen gut funktionierenden Controllingkreislauf. Da dies sicherzustellen per se nicht Gegenstand des GSLP sein kann, weisen wir an dieser Stelle nur auf das Erfordernis des Vorhandenseins eines solchen Controllings hin, behandeln das Thema *Kontrolle* in ablauforganisatorischer Sicht aber nicht weiter.

Umso bedeutungsvoller ist es aus Sicht der Autoren, dass ein solcher Managementprozess den betriebswirtschaftlich erforderlichen Input in das im Unternehmen vorhandene Controllingssystem liefert. Wir denken hierbei im Wesentlichen an betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlensysteme, die zur Überprüfung geeignet sind, ob die Lösungsimplementierung beziehungsweise nach Implementierung der Betrieb der Lösung die gesteckten Ziele erfüllt. Aus diesem Grund enden alle Darstellungen, die den GSLP beschreiben, immer vor der Kontroll- oder Überwachungsphase. Als Schnittstelle zur Überwachungsphase betrachten die Autoren die Übergabe der Überwachungskriterien (zum Beispiel die angesprochenen Kennzahlen und Kennzahlensysteme), damit der Controllingkreislauf einsetzen kann.

Die vorausgegangene Beschreibung richtete sich auf die Grundversion des GSLP und verfolgte das Ziel, dem Leser den Zweck und Inhalt der neun Schritte sowie die Zwischenergebnisse der drei Phasen aufzuzeigen und zu verdeutlichen.

Bisher wurden keinerlei Hinweise gegeben, mit welchen Instrumenten die einzelnen Schritte ausgestaltet werden können, um die hier formulierten Phasenergebnisse systematisch abzuleiten und hinsichtlich ihrer Qualität hochwertig zu gestalten. Von daher ist es angezeigt, sich in den folgenden Kapiteln Gedanken über betriebswirtschaftliche Werkzeuge und Instrumente zu machen, die die einzelnen Schritte unterstützen. Abgesehen von wenigen Ausnahmen weisen die Autoren aber bereits an dieser Stelle darauf hin, dass es sich bei den vorgeschlagenen Instrumenten um Empfehlungen handelt, die vom GSLP-Anwender benutzt werden *können*. Ausdrücklich sei hier gesagt, dass diese als Ratschläge der Autoren zu verstehen und die GSLP-Nutzer eingeladen sind – oder stärker formuliert – sogar aufgefordert werden, eigene Gedanken darüber anzustellen, bei welchem GSLP-Schritt durch Austausch von oder Ergänzung zu den von den Autoren vorgeschlagenen Instrumenten für jeweils spezifische Problemstellungen noch bessere Lösungsvorschläge entwickelt, bewertet und umgesetzt werden können.

Key Learnings Kapitel 2

Mit Managementprozessen wird versucht, Unternehmen und deren Führungskräften Vorgehensmodelle an die Hand zu geben, mit Hilfe derer sie Komplexität besser meistern können.

Diese Managementprozesse unterstützen zum einen die (analytische fundierte) Willensbildung, an deren Ende die Entscheidung für ein Konzept, eine Lösung oder auch eine Strategie steht, und zum anderen die effiziente Umsetzung samt der erforderlichen Erfolgskontrolle.

Der in diesem Buch vorgestellte Managementprozess ist der Ganzheitliche Systematische Lösungsentwicklungsprozess oder kurz GSLP. Er besteht aus drei Phasen (Analyse, Entwicklung und Implementierung), die sich wiederum in neun Schritte unterteilen, woraus die einfache Merkformel 32=9 entstanden ist.



<http://www.springer.com/978-3-658-02764-3>

Systematische Problemlösung in Unternehmen
Ein Ansatz zur strukturierten Analyse und
Lösungsentwicklung

Fischer, J.; Pfeffel, F.

2014, X, 416 S. 108 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-02764-3